

Kompetenzordnung & Qualitätssicherung 2015–2019



Schulinspektorat
Inspecturat da scola
Ispettorato scolastico



Modul A

Kompetenzordnung und Qualitätssicherung
in der öffentlichen Schule Graubünden

www.av.sr.ch

Inhaltsverzeichnis

Aufgaben der Schulen	3
Aufgaben des Schulinspektorats	8
Grundsätzliche Überlegungen zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung	11
Aktuelle Entwicklungen in der Qualitätssicherung	13
Weiterführende Unterlagen und wichtige Links	15

Modul A

Darstellung der Kompetenzen und Aufgaben der Schulen und des Schulinspektorats sowie theoretische Einbettung in die aktuelle Fachdiskussion zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung

Modul B

Darstellung des Verfahrens zur Schulbeurteilung und -förderung 2015–19 sowie theoretische Einbettung in die aktuelle Fachdiskussion zur Schul- und Unterrichtsentwicklung

Modul C

Darstellung des Verfahrens zur Externen Evaluation in den Institutionen der Sonderschulung 2015–19 sowie theoretische Einbettung in die aktuelle Fachdiskussion

Aufgaben der Schulen

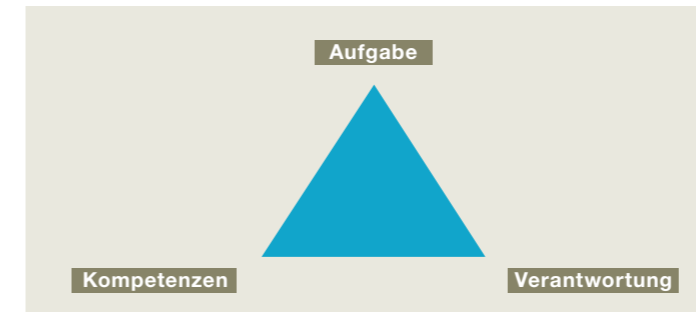
Gemäss Schulgesetz Artikel 3 ist «die Volksschule eine gemeinsame Aufgabe des Kantons und der Gemeinden.» Aufgrund der sprachlich-kulturellen sowie geografisch-topografischen Situation ist die Volksschule Graubünden seit jeher nach dem Prinzip der Subsidiarität organisiert. Schulgesetz Artikel 4 bringt dies zum Ausdruck: «Die Gemeinden führen die öffentlichen Schulen.» Die Gemeinde- bzw. Schulbehörde legt im Rahmen der kantonalen Vorgaben das schulische Angebot in ihren Schulen fest, z. B. Schulmodell, Tagesstrukturen, Begabungsförderung, Schulsozialarbeit etc.

Subsidiarität bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Gemeinden über das Schulgesetz und die Nachfolgegesetzgebung sowohl die Aufgaben als auch die zur Erfüllung notwendigen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zugeordnet erhalten.

Basierend auf diesem Kongruenzprinzip werden folgende Kompetenzen dezentral den Gemeinden übertragen: Information, Mitsprache, Entscheidung, Weisungsbefugnis, Ausführung, Kontrolle.

Gemäss diesem Steuerungsmodell hat die strategische und operative Führung der Schule in einer Gemeinde die Aufgabe, Verantwortung und Kompetenzen für die Bereiche Pädagogik und Sonderpädagogik, Personal, Organisation, Administration und Finanzen.

Im Bereich der Finanzen nimmt der Kanton seine Verbundaufgabe beispielsweise in Form von pauschalisierten Beiträgen an die Gemeinden wahr. Für den effektiven und effizienten Einsatz der Finanzmittel in den einzelnen Schulträgerschaften sind die Gemeindeorgane zuständig.



Das folgende Modell stellt Elemente der kantonalen Steuerung, Unterstützung und Aufsicht an der Schnittstelle zur örtlichen Schulführung dar.



Kompetenzordnung der örtlichen Schulführung gemäss Schulgesetz und Schulverordnung:

<p>Schulrat</p> <p>«Dem Schulrat obliegen Leitung und Beaufsichtigung der Schule. (...)».</p> <p>(SchG Art. 92)</p>	<p>Aufgaben des Schulrates</p> <p><i>Die aufgelisteten Aufgaben beschränken sich auf wesentliche Aspekte. Die funktionale Aufteilung der Aufgaben zwischen den Beteiligten wird im «Funktionendiagramm Schulführung» konkretisiert, siehe Vorlage www.av.sr.ch.</i></p> <p>Pädagogische Führung</p> <p>Langfristige Schulplanung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leitbild, Schulprogramm - Finanzplanung und Finanzkoordination - Reglemente, Richtlinien - Schulordnung, Disziplinarordnung - Organigramm
--	---

Pädagogische Schulführung

- Förderung des Schulklimas
- Unterrichtsbesuche

Qualitätsmanagement

- Sicherung der Schul- und Unterrichtsqualität

Ebene Schülerinnen und Schüler

- Schwerwiegende Disziplinarmaßnahmen
- Einhaltung Schulpflicht
- Dispensation vom Unterricht
- Schulbesuch in einer anderen Schulträgerschaft
- Vorverlegung/Aufschub Kindergarten- und Schuleintritt
- Nachobligatorischer Schulbesuch
- Vorzeitige Entlassung aus der Schulpflicht
- Versetzung in die untere Klasse
- Überspringen einer Klasse
- Schulausschluss

Personelle Führung

- Führung der Schulleitung
- Anstellung/Kündigung
- Anstellungsvertrag/Pflichtenheft
- Mitarbeiter/-innengespräch/Beurteilung der Schulleitung
- Weiterbildung

Organisatorische und administrative Leitung

- Organisation des Schulalltags
- Anzahl und Grösse der Klassen
- Ferienpläne

Administration

- Liegenschaftenplanung und -bewirtschaftung
- Berichterstattung

Finanzielle Leitung

- Budget
- Rechnungskontrolle

Kommunikation

- Verbindung zu den kommunalen und kantonalen Behörden
- Information gegenüber Erziehungsberechtigten
- Öffentlichkeitsarbeit

Schulleitung

«Zur Erfüllung der operativen Aufgaben können Schulträgerschaften allein oder zusammen mit anderen Schulträgerschaften Schulleitungen einsetzen.»

(SchG Art. 21)

Aufgaben der Schulleitung

(auf Basis der «Weisungen über Beitragsleistungen für Schulleitungen»)

Pädagogische Führung

Pädagogische Schulführung

- Förderung des Schulklimas
- Betreuung kommunaler Projekte
- Unterrichtsbesuche
- Förderung der pädagogischen Zusammenarbeit der Lehr- und Fachpersonen
- Organisation der Sitzungen des Schulteams

Qualitätsmanagement

- Sicherung der Schul- und Unterrichtsqualität
- Entwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität
- Kontaktstelle zur kantonalen Evaluation

Ebene Schülerinnen und Schüler

- Mitverantwortung für Schullaufbahnentscheide (vorzeitige Einschulung, Überspringen, Schulausschluss etc.)
- Disziplinar massnahmen
- Einhaltung Schulpflicht
- Dispensation vom Unterricht
- Koordination in den Bereichen Integration und pädagogisch-therapeutische Massnahmen (Beizug Fachdienste etc.)

Personelle Führung

- Führung der Lehr- und Fachpersonen, der Hauswarte und des weiteren Schulpersonals
- Überprüfung der Erfüllung des Berufsauftrags der Lehr- und Fachpersonen
- Personalplanung/Stellvertretungen
- Mitarbeiter/-innengespräch/Beurteilung
- Weiterbildung
- Antragsrecht bei Wahl/Entlassung von Lehr- und Fachpersonen
- Einführung und Betreuung neuer Lehr- und Fachpersonen

Organisatorische und administrative Leitung

- Organisation des Schulalltags
- Jahresplanung/Schulprogramm
- Konfliktlösung/Krisenmanagement
- Organisation Schulbetrieb
- Klassenzuteilungen
- Stunden- und Pensenpläne
- Ressortzuteilung (Aufgaben ausserhalb Unterricht)
- Raumorganisation
- Schulhausordnung

Administration

- Schulstatistik
- Berichterstattung
- Zusammenarbeit mit dem zuständigen Amt

Finanzielle Leitung

- Budgetierung
- Budgetkontrolle
- Ausgabenkompetenz in dem von der Schulträgerschaft definierten Rahmen

Lehrperson

«Die Lehrpersonen sind verpflichtet, die Schülerinnen und Schüler entsprechend den Zielsetzungen und Vorgaben dieses Gesetzes zu unterrichten und zu fördern.»

(SchG Art. 59)

Schüler/-in

«Die Schülerinnen und Schüler erfüllen ihre Pflichten und beteiligen sich aktiv und kooperativ am Schulbetrieb.»

(SchG Art. 54)

Berufsauftrag der Lehrpersonen

- Vorbereitung, Durchführung und Auswertung des Unterrichts
- Promotions- und Zuweisungsentscheide
- Gewährleistung der interdisziplinären Zusammenarbeit mit anderen Lehr- und Fachpersonen
- Beteiligung an der Gestaltung, Organisation und Weiterentwicklung der Schule
- Eltern- und Teamarbeit
- Selbständige und obligatorische Weiterbildung
- Mitwirkung an Schulveranstaltungen

Pflichten der Schüler/-innen

- Besuch des Unterrichts und der Schulveranstaltungen
- Übernahme von Verantwortung für den eigenen Lernprozess
- Mitverantwortung für den Lernprozess der Lerngemeinschaft
- Einhaltung der Schulordnung

Für die Qualitätssicherung im Unterricht und Schulbetrieb sowie für eine gezielte Schulentwicklung als Ganzes ist eine klare Kompetenzordnung unerlässlich. Dies gilt sowohl für Schulen mit Schulleitung als auch für Schulen ohne Schulleitung.

Gemäss Schulgesetz Art. 21 ist es den Schulträgerschaften in Graubünden überlassen, Schulleitungen einzusetzen. In den Weisungen über Beitragsleistungen für Schulleitungen ist definiert, unter welchen Bedingungen kantonale Beiträge für Schulleitungen gewährt werden.

Der Schulrat kann gewisse Aufgaben und Kompetenzen an die Schulleitung delegieren. In Schulen ohne Schulleitung hat der Schulrat die Führung der operativen Aufgaben:

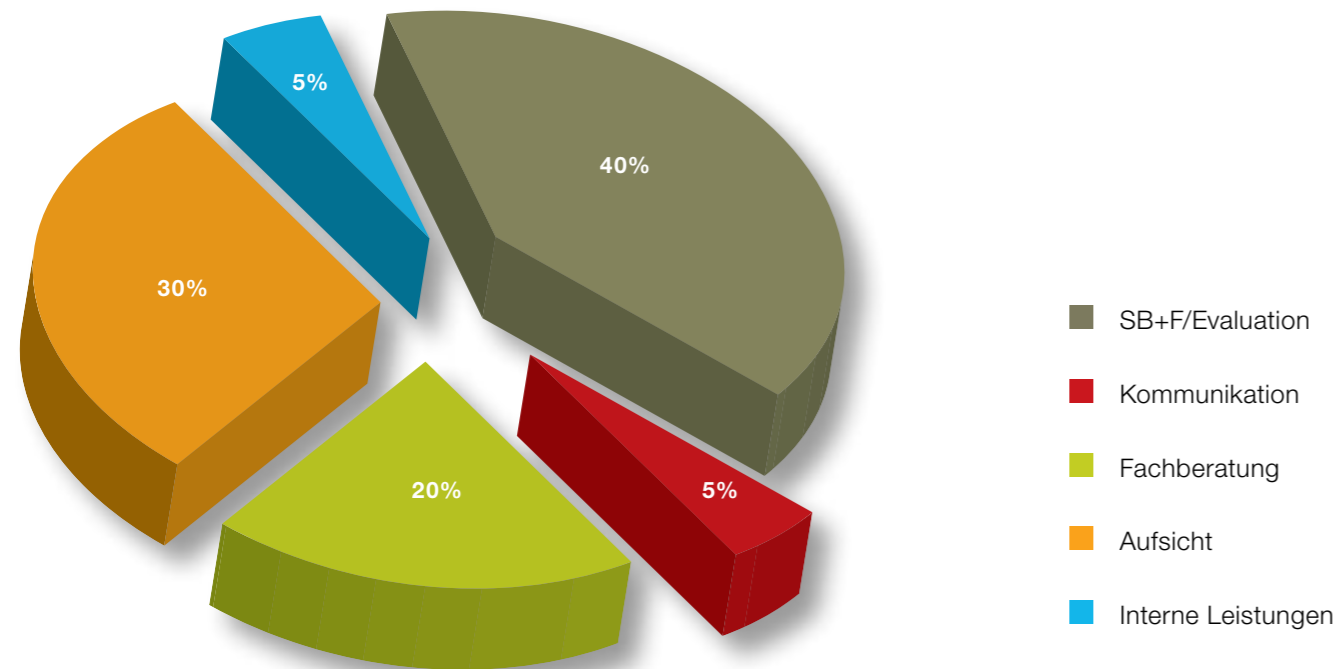
Schulrat: «Dem Schulrat obliegen Leitung und Beaufsichtigung der Schule.» (SchG Art. 92)

Schulleitung: «Zur Erfüllung der operativen Aufgaben können die Schulträgerschaften allein oder zusammen mit anderen Schulträgerschaften Schulleitungen einsetzen.» (SchG Art. 21)

Aufgaben des Schulinspektorates

Die Grundlage für die Tätigkeiten des Bündner Schulinspektorates bilden Schulgesetz Art. 91 sowie Art. 72 der Schulverordnung. Darin werden drei Kernaufgaben definiert: Qualitätsprüfung resp. -sicherung, Aufsicht und Beratung. Die Schulverordnung Art. 72 präzisiert, dass die Volksschulen periodisch zu evaluieren sind. Das Schulinspektorat evaluiert die öffentlichen Schulen (Schulbeurteilung und -förderung siehe Modul B) sowie die Institutionen der Sonderschulung

(siehe Modul C) mit einem kantonal standardisierten Verfahren. Dabei umfasst die Zuständigkeit des Schulinspektorats in den Sonderschulen ausschliesslich den Bereich Evaluation. Die Pflichten und Aufgaben sind in den Richtlinien für das Schulinspektorat detailliert zusammengefasst. Das Schulinspektorat Graubünden erfüllt als evaluationsbasierte Schulaufsicht folgende Kernaufgaben:



Kernaufgaben Schulinspektorat	Holprinzip ¹	Bringprinzip ²	Kurzbeschreibung
Schulbeurteilung und -förderung (SB+F)/ Evaluation			<p>Im Zentrum steht die Beurteilung und Förderung ganzer Schulen mittels externer Evaluation. SB+F umfasst folgende Schwerpunkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualitätssicherung und -entwicklung - Evaluation: Rückmeldeveranstaltung/Bericht/Vertiefungsangebot - Massnahmen-Controlling - Organisationsanalyse als Unterstützung für die operative Schulführung - Überprüfung der Beitragsvoraussetzungen für Schulleitungen - Bewilligungsverfahren im Zusammenhang mit der Erneuerung von weiter gehenden Tagesstrukturen <p>(Die Grundlagen und das Verfahren zur externen Evaluation in den Institutionen der Sonderschulung sind im Modul C beschrieben.)</p>
Kommunikation			<p>Schulen und Behörden werden informiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sprachregionale Informations- und Austauschveranstaltungen in allen Inspektoratsbezirken für die Schulbehörden und Schulleitungen - Periodische Rundschreiben in acht Kantonssprachen (elektronisch) - AVS-Homepage - Zusammenarbeit mit anderen Partnern im Schulbereich (SBGR, VSLGR, LEGR usw.)
Fachberatung			<p>Im Zentrum steht die wirkungsorientierte, fachliche Hilfestellung:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Schulplanung - Berufseinführung Lehrpersonen (BELP) - Pädagogische, didaktische und methodische Fragen - Einzelbesuche - Schulische Konflikte - Fachberatung für Schulleitungen
Aufsicht			<p>Im Zentrum steht die Gewährleistung eines geordneten Schulbetriebes in den Volksschulen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quartalssitzungen mit den Schulleitungen resp. Schulratspräsidien - Überprüfung der Stundenpläne/Einhaltung Lektionentafeln - Erteilung von Lehrbewilligungen - Organisation der Einsprachebeurteilung (Zuweisung Oberstufe) - Bearbeitung von Beschwerden bei Nichtpromotion - Bewilligung von Urlaub resp. Dispensation - Bewilligung spezieller Stundenplanregelungen für Sprachengemeinden - Befreiung von Fächern - Anpassungen der maximalen Abteilungsgrössen
Interne Leistungen			Interne Aufträge, Projekte und Erhebungen

¹ Holprinzip: Schulbehörden und Lehrpersonen rufen diese Dienstleistungen beim Schulinspektorat ab.

² Bringprinzip: Das Schulinspektorat erbringt diese Dienstleistungen.

Das Schulinspektorat Graubünden setzt sich aus der kantonalen Leitung, fünf Bezirksleitungen, den Schulinspektorinnen und -inspektoren sowie je einem Bezirkssekretariat zu-

sammen. Das Kantonsgebiet ist unter Berücksichtigung der Sprachregionen in fünf Inspektoratsbezirke eingeteilt:



Bezirk Plessur-Mittelbünden mit dem Bezirkszentrum in Thusis: Regionen Plessur (ohne Haldenstein), Albula, Viamaia sowie die Gemeinden Bonaduz und Rhäzüns

Bezirk Rheintal-Prättigau-Davos mit dem Bezirkszentrum in Landquart und der Aussenstelle in Davos: Regionen Imboden (ohne Bonaduz und Rhäzüns), Landquart, Prättigau/Davos sowie die Gemeinde Haldenstein

Bezirk Surselva mit dem Bezirkszentrum in Ilanz und der Aussenstelle in Disentis: Region Surselva

Bezirk Engadin-Münstertal-Samnaun mit dem Bezirkszentrum in Zernez und der Aussenstelle in Scuol: Regionen Engiadina Bassa/Val Müstair und Maloja (ohne Bregaglia)

Bezirk Grigioni Italiano mit dem Bezirkszentrum in Roveredo und der Aussenstelle in Poschiavo: Regionen Moesa, Bernina sowie die Gemeinde Bregaglia

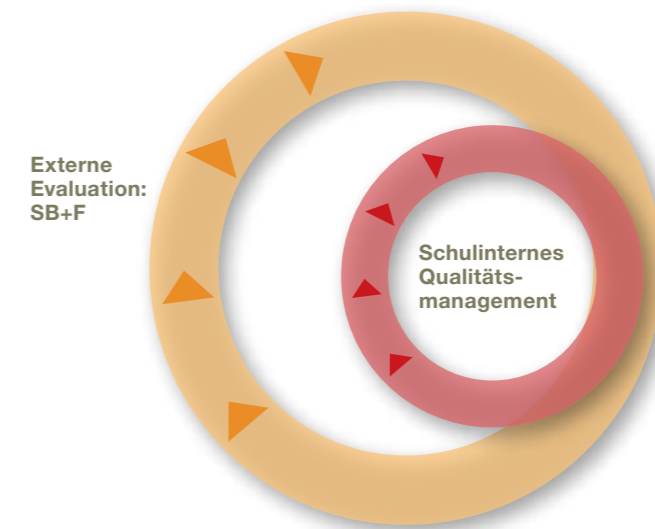
Die Schulinspektorinnen und Schulinspektoren sind in ihren Regionen verankert und erfüllen den gesetzlichen Auftrag in den acht Schulsprachen.

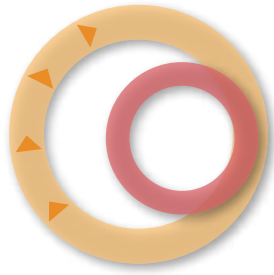
Grundsätzliche Überlegungen zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung

Organe	Aufgaben	Gesetzliche Grundlagen
Schulinspektorat	Aufsicht Evaluation Beratung	Schulgesetz Art. 90, 91 Schulverordnung Art. 72
Schulrat	Strategische Schulführung	Schulgesetz Art. 92, Abs. 2
Schulleitungen	Operative Schulführung	Schulgesetz Art. 21 Schulverordnung Art. 15
Lehrpersonen	Pflichten Berufsauftrag	Schulgesetz Art. 59

Die kantonale evaluationsbasierte Schulaufsicht orientiert sich in ihrem Qualitätsverständnis am Modell Q2E (Qualität durch Evaluation und Entwicklung, Landwehr und Steiner 2008). Dieses Modell beschreibt das Zusammenspiel von

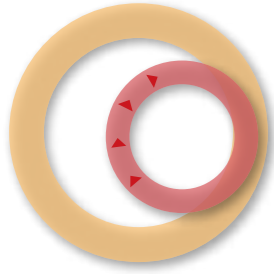
schulinterner und externer Evaluation mit dem Ziel der Qualitätssicherung. Die externe Evaluation ergänzt darin das interne Qualitätsmanagement mit einer professionellen Aussensicht.





Externe Evaluation: Schulbeurteilung und -förderung (SB+F)

Das Schulinspektorat evaluiert die Volksschulen periodisch im Rahmen des standardisierten Verfahrens «Schulbeurteilung und -förderung» (Schulgesetz Art. 91, Schulverordnung Art. 72). Damit werden die Einhaltung der kantonalen Rahmenvorgaben und die Erfüllung des vom Kanton auf die Schulen übertragenen Bildungsauftrags gewährleistet. Die externe Evaluation trägt dazu bei, dass alle Schülerinnen und Schüler im Kanton unabhängig von ihrem Wohnort die gleichen Bildungschancen haben. Zudem liefert sie Steuerungswissen über den Stand des Volksschulwesens sowie über den Erfolg der Bildungsmaßnahmen.

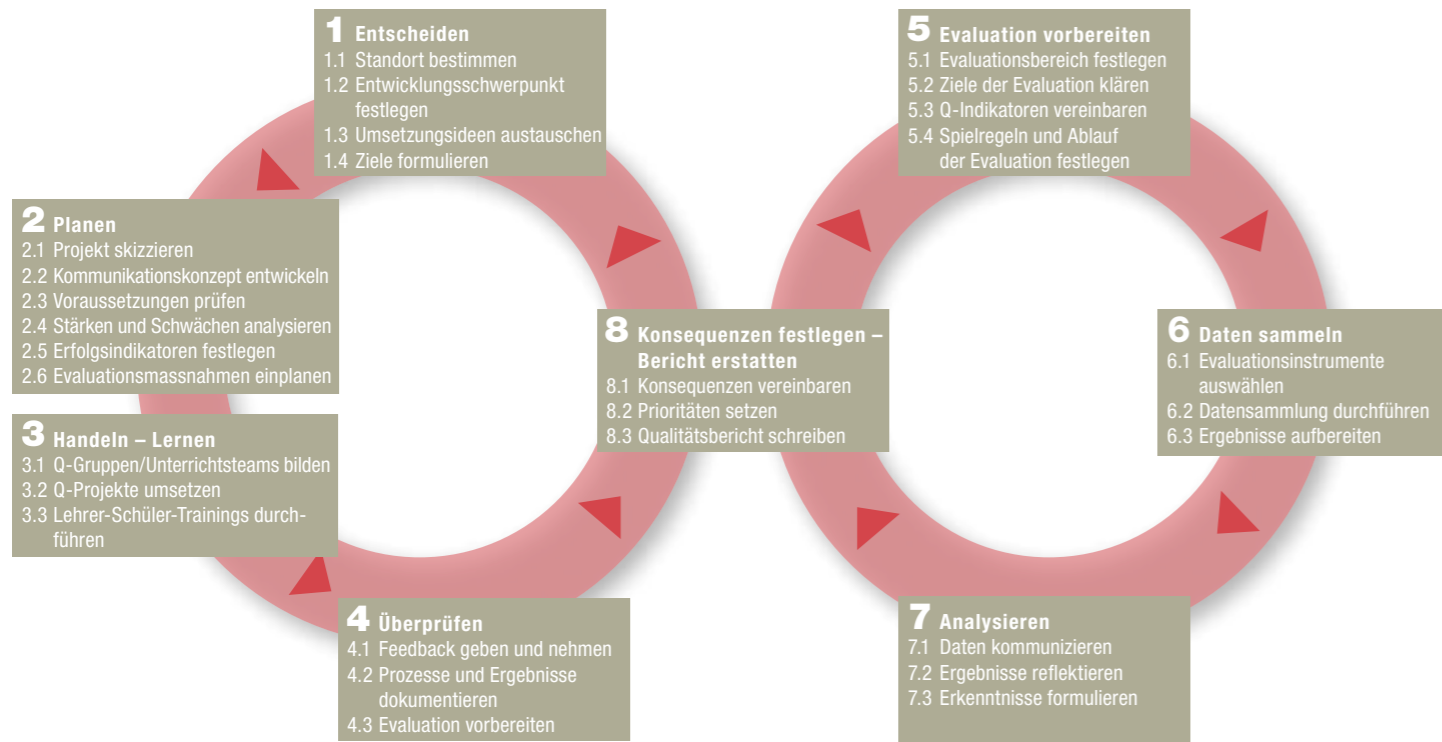


Schulinternes Qualitätsmanagement

Die Schule entwickelt die Qualität systematisch gemäss dem eigenen lokalen Qualitätskonzept. Schulleitungen und Lehrpersonen führen systematisch Vorhaben zur Qualitätssicherung und -entwicklung durch. Sie evaluieren selber ihre Tätigkeiten, die Prozesse und Ergebnisse in der Schule und im Unterricht (z.B. durch Lernstandserhebungen, kollegiales Feedback, Feedback von Schülerinnen und Schülern) und legen Entwicklungsziele fest. Die geleistete Qualitätsarbeit (beispielsweise gegenseitige Hospitation, Q-Gruppen...) ist primär auf die Bedürfnisse der Schülerinnen und Schüler und die unterrichtszentrierte Schulentwicklung ausgerichtet.

In regelmässigen Intervallen wechselt die Schule von der *Leistungsschleife* (links) zur *Lernschleife* (rechts) und evaluiert die Schulqualität. Die Grundlage für den Qualitätsentwicklungsprozess der Schulen ist ein gemeinsames Ver-

ständnis von «guter Schule». Dabei ist der Prozess auf eine fortschreitende Verbesserung im Sinne der Innovation und der Optimierung ausgerichtet.



Datenquelle: Brägger, G./Posse, N.: Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen, IQES, 2007, S. 197.

Aktuelle Entwicklungen in der Qualitätssicherung

Folgende Ausführungen stellen die aktuellen Tendenzen und Entwicklungsschwerpunkte in der Qualitätsarbeit von Schulen dar.

Zielgerichtetes Qualitätsmanagement und Steuerung des Bildungssystems

Ländern, die bei internationalen Schulleistungstests erfolgreich abgeschnitten haben, ist gemeinsam, dass sie einem umfassenden System der Qualitätssicherung und -entwicklung grosses Gewicht beimessen. Das Qualitätsmanagement erfasst alle Bereiche der Schule und ist periodisch selbst Gegenstand der Reflexion.

Erweiterte Selbstständigkeit geleiteter Schulen

In den letzten Jahren haben die Schulen mehr curriculare und pädagogische sowie personelle und betriebliche Freiräume erhalten, während parallel dazu Verwaltungsabläufe dezentralisiert und Verantwortung direkt auf die einzelnen Schulträger übertragen wurden. Mit mehr Eigenregie und Selbstverantwortung der Schulen soll die Schulentwicklung gestärkt werden. Dabei ist wichtig anzumerken, dass erfolgreiche Schulsysteme über starke Schulleitungen mit weitreichenden personellen Kompetenzen sowie klar umschriebenen Aufgaben im Bereich der Schul- und Unterrichtsentwicklung verfügen.

Professionalisierung und Unterstützung der Schulleitungen

Schulleiterinnen und Schulleitern wird bei der schulinternen Umsetzung von Massnahmen zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung eine Schlüsselrolle zugesprochen. Deshalb wird der Unterstützung, Beratung und Weiterbildung der Schulleitungen hohe Bedeutung zugemessen.

Schulprogramme

Als Instrumente zur Gestaltung der schulinternen Qualitätsarbeit haben sich Schulprogramme und die interne Evaluation durchgesetzt. Schulprogramme dienen einerseits der Profilbildung sowie der Darstellung und der Klärung schulspezifischer Ziele. Zum anderen werden sie genutzt als Instrument zur Arbeitsplanung von Massnahmen der Qualitätsentwicklung. Ob und inwieweit die schulintern eingeleiteten Massnahmen tatsächlich erfolgreich sind, wird dann im Rahmen schulinterner Evaluation überprüft.

Bildungsstandards und Schweizer Bildungsmonitoring

In den vergangenen Jahren gewannen Bildungsstandards als Leitbegriff zur Verständigung über Lern- und Bildungsziele international an Bedeutung. Bildungsstandards, die in der Schweiz für die Fachbereiche Deutsch, Fremdsprachen, Mathematik und Naturwissenschaften entwickelt wurden, konkretisieren den Bildungsauftrag der Schule. Sie beschreiben, welche Grundkompetenzen von möglichst allen Schülerinnen und Schülern bis zum Ende eines Zyklus erreicht werden sollen. Von Bildungsstandards wird erwartet, dass sie zur Sicherung der Qualität im Bildungswesen beitragen. Als Orientierungsmarken der schulischen Zielerreichung beschreiben sie wesentliche Ziele für das Lehren und Lernen im Unterricht. Ob die erwarteten Lernergebnisse von den Schülerinnen und Schülern erreicht werden, ist einerseits im Sinne einer individuellen Standortbestimmung für die Schülerinnen und Schüler sowie die Lehrpersonen von Interesse. Andererseits liegt die Überprüfung des Erreichens der Bildungsstandards im Rahmen eines Bildungsmonitorings auf nationaler Systemebene im Interesse einer Weiterentwicklung der kantonalen Bildungssysteme.

Überprüfung der Grundkompetenzen

2016 und 2017 werden in den Schweizer Schulen zum ersten Mal im Rahmen der Überprüfung Grundkompetenzen Tests zu den nationalen Bildungszielen durchgeführt. Dadurch werden in den Bereichen Mathematik und Sprachen Aussagen zur Leistungsfähigkeit der kantonalen Schulsysteme möglich. Die Ergebnisse sind hingegen nicht für die Bewertung von einzelnen Schulen, Schülerinnen und Schülern oder Lehrpersonen verwendbar. Vergleichsarbeiten auf Klassenebene (z.B. Klassencockpit) und individuelle Leistungsstands-Messungen (z.B. Stellwerk) sind als formative Leistungserhebungen konzipiert. Den Lehrpersonen werden Daten zur Verfügung gestellt, um den didaktischen, fachdidaktischen und pädagogischen Entwicklungsbedarf ihres Unterrichts zu erkennen und entsprechend zu optimieren.

Weiterführende **Unterlagen** und wichtige **Links**



Eine klare Kompetenzordnung in den Schulen bildet eine wichtige Voraussetzung für die Sicherung der Qualität im Unterricht und Schulbetrieb sowie für eine gezielte Entwicklung der Schule als Ganzes.

- www.av.sr.ch > Schulinspektorat Graubünden
- Schlussbericht zur Schulbeurteilung und -förderung 2011–14, Schulinspektorat Graubünden
- Falter Schulbeurteilung und -förderung 2015–19
- Falter Externe Evaluation von Institutionen der Sonderschulung 2015–19
- www.lch.ch
- www.edk.ch
- www.argev.ch
- www.q2e.ch
- www.lehrplan.ch

Literatur

- Brägger, G., Posse, N. (2007): Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen. IQES. Bern: hep.
- Helmke, A. (2014): Unterrichtsqualität und Lehrerprofessionalität. Diagnose, Evaluation und Verbesserung des Unterrichts. Seelze: Klett-Kallmeyer.
- Landwehr, N., Steiner, P. (2008): Q2E. Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Bern: hep.
- Landwehr, N. (2015): Von Evaluationsdaten zur Unterrichtsentwicklung. In: Rolff, H.G. (Hrsg.): Handbuch der Unterrichtsentwicklung. Weinheim und Basel: Beltz.
- Seitz, H., Capaul, R. (2005): Schulführung und Schulentwicklung. Bern Stuttgart Wien: Paul Haupt.

Impressum

Herausgeber: Amt für Volksschule und Sport Graubünden

Gestaltungskonzept: Ramun Spescha

Fotografie: Ralph Feiner

Copyright: Schulinspektorat Graubünden