



an den

## **EINWOHNERRAT EMMEN**

### **34/11 Beantwortung der Interpellation vom 17. Mai 2011 von Rolf Schmid, René Gmür und Johanna Hollenstein namens der CVP-Fraktion und Susanne Bühlmann, Thomas Bühler und Thomas Barbana namens der FDP-Fraktion betreffend Qualität an den Emmer Schulen**

Frau Präsidentin

Sehr geehrte Damen und Herren

Die Interpellanten anerkennen das gute Ergebnis der Externen Evaluation der Volksschule Emmen. Die Zusammenfassungen der Berichte der Abteilung Schulevaluation (SEV) und der Dienststelle Volksschulbildung (DVS) sind gemäss Vorgaben für die öffentliche Berichterstattung aufgeschaltet auf der Homepage der Gemeinde Emmen:

[http://www.emmen.ch/de/Externe\\_Schulevaluation.pdf](http://www.emmen.ch/de/Externe_Schulevaluation.pdf) (Bericht ganze Volksschule) und unter dem Link „Berichtsteile für Veröffentlichung“ auf den Homepages der elf Schuleinheiten <http://www.schulen.emmen.ch/de/schule/volksschule/index.php?navanchor=2010000>.

Bezüglich der Erwartung der Interpellanten, dass beispielsweise Unterschiede bei Schulleitungen separat aufzuführen seien, sind nachstehende, grundsätzlichen Bemerkungen anzubringen:

1. Die Evaluation ist nicht als summative, abschliessende Beurteilung über die einzelnen Schuleinheiten zu verstehen, aufgrund derer anschliessend eine Rangliste bezüglich Qualität der einzelnen Schuleinheiten abgeleitet werden kann. Vielmehr ist sie ein formatives Verfahren, was aus den von der Abteilung Schulevaluation vorgeschlagenen „Entwicklungsempfehlungen“ abgeleitet werden kann.
2. Aus den Evaluationsberichten kann nur bedingt auf Unterschiede und / oder Gemeinsamkeiten zwischen den Schuleinheiten (bzw. zwischen den Schulleitungen) geschlossen werden: Grösse der Schuleinheit und in Abhängigkeit davon Pensum der Schulleitung, Einzugsgebiet und Zusammensetzung der Schülerschaft sind nur ein paar wenige Beispiele für Faktoren, die eine direkte Gegenüberstellung und ein anschliessendes „Ranking“ verunmöglichen, respektive wenig sinnvoll erscheinen lassen.
3. Sämtliche direkt vergleichbaren, quantitativen Daten wie beispielsweise die Zufriedenheit der Eltern und Schülerinnen und Schüler zeigen *keine* statistischen, signifikanten Differenzen. Diese Tatsache ist erfreulich, zumal der Gesamtbericht der Volksschule Emmen gerade in diesen Bereichen ein sehr gutes Zeugnis ausstellt.

4. Nicht zuletzt sind geltende Datenschutzbestimmungen einzuhalten. Die Dienststelle Volksschulbildung des Kantons Luzern (DVS) hat die Datenhoheit (Gemeinderat, Rektorat und Schulleitungen) für die Evaluationsergebnisse mit den Gemeinden vertraglich geregelt.

Aus diesen Gründen wird auf die Aufführung von Resultaten einzelner Schuleinheiten verzichtet. Die Bildungskommission unserer Gemeinde hat jedoch zu den Ergebnissen der Evaluation im Mai 2011 eine Klausur abgehalten und beschäftigt sich weiter mit den Detailberichten.

Vor diesem Hintergrund nachfolgend die Beantwortung der aufgeworfenen Fragen:

## **1 Bereich Lehren und Lernen**

### **1.1 Werden einheitliche Lehrmittel eingesetzt?**

Bisher wurden in den Luzerner Gemeinden obligatorische und alternativ-obligatorische Lehrmittel eingesetzt. Gemäss den aktuellen Vorgaben werden pro Fach und Stufe künftig überall obligatorisch dieselben Lehrmittel verwendet. Alternative, ergänzende Lehrmittel kann die Lehrperson im Rahmen der integrativen Förderung für Stützunterricht, für Begabungsförderung (Anreicherung des Unterrichts) aber auch im Regelunterricht einsetzen - allerdings gilt aus finanziellen Gründen bei letzterem eine sehr restriktive Anschaffungspraxis.

### **1.2 Wie werden die Hausaufgaben in Bezug auf Qualität, Umfang und selbständige Lösung kontrolliert, bewertet und verbessert?**

Hausaufgaben dienen der Vertiefung des Lernstoffs. Die Volksschulbildungsverordnung (VBV, SRL 405) hält fest: § 9 Absatz 1 und 2: *Die Hausaufgaben müssen von den Lernenden selbständig erledigt werden können. Umfang, Inhalt, Schwierigkeit und Häufigkeit müssen den Leistungsmöglichkeiten der Lernenden angepasst sein.* Im Rahmen von Elterngesprächen können Rückmeldungen und Beobachtungen der Erziehungsberechtigten in Zusammenhang mit Hausaufgaben mit der Lehrperson besprochen werden. Innerhalb einer Schuleinheit ist es Aufgabe der Schulleitung, ein gemeinsames Verständnis des Lehrkörpers über die Handhabung von Hausaufgaben zu fördern oder das Thema Hausaufgaben einer internen Evaluation (Befragung Lernende, Eltern) zu unterziehen, auszuwerten und weiter zu bearbeiten. So wurden zu diesem Thema seit dem Schuljahr 2006/07 neun spezifische Interne Evaluationen in den verschiedenen Schuleinheiten durchgeführt und entsprechende Massnahmen geplant und umgesetzt. Bei den Schülerinnen und Schülern (und deren Erziehungsberechtigten) ist das Empfinden des Umfangs und des Schwierigkeitsgrades ebenso unterschiedlich ausgeprägt wie die zur Erledigung der Hausaufgaben notwendige Selbständigkeit (Selbstkompetenz). Die Dopuscuola (kostenpflichtig) bietet Aufgabenhilfe in den Primarschulen; an der Sekundarschule sind entsprechende Projekte in Planung oder versuchsweise umgesetzt worden. Im Rahmen der Schulergänzenden Betreuung (Betreuungselement IV) müssen die Gemeinden gemäss Volksschulbildungsgesetz (VBG § 14) spätestens ab Schuljahr 2012/13 bedarfsgerechte Angebote für die Hausaufgabenhilfe bereitstellen.

### 1.3 Sind die geforderten Lernziele der einzelnen Stufen zeitgemäss und der Leistungsdruck angemessen?

Die Lernziele für die einzelnen Stufen sind in den kantonalen Lehrplänen festgelegt: [http://www.volksschulbildung.lu.ch/index/lehrplaene/primarstufe\\_lehrplaene\\_einzeln.htm](http://www.volksschulbildung.lu.ch/index/lehrplaene/primarstufe_lehrplaene_einzeln.htm) und [http://www.volksschulbildung.lu.ch/lp-uebersicht\\_sek\\_11-12.pdf](http://www.volksschulbildung.lu.ch/lp-uebersicht_sek_11-12.pdf). Von Zeit zu Zeit müssen die geforderten Lernziele überprüft werden (z.B. in Zusammenhang mit dem früheren Schuleintritt oder anderen Veränderungen und Entwicklungen). Mit dem Lehrplan 21 erarbeiten die Deutschschweizer Erziehungsdirektorinnen und -direktoren (D-EDK) seit Herbst 2010 gemeinsam einen Lehrplan für die Volksschule, der 2014 den Kantonen zur Einführung übergeben werden soll.

Im kommunalen Schulalltag sind die Lehrpersonen gefordert, die Schülerinnen und Schüler entsprechend ihrem individuellen Lernstand zu den definierten Lernzielen zu führen oder darüber hinaus zu fördern. Dies bedeutet eine Anreicherung des Stoffes für begabte Lernende bzw. Stütz- und Förderangebote für Lernende mit Schulschwierigkeiten. Im Rahmen der integrativen Förderung können nach Abklärung durch den Schulpsychologischen Dienst Lernzielreduktionen vereinbart werden. In noch höherem Ausmass als bei Erwachsenen sind die Belastbarkeit und der Umgang mit Leistungsdruck bei Kindern und Jugendlichen individuell verschieden. Die Balance von „fördern und fordern“ muss im Schulalltag zwischen Lehrperson und Schüler/in (Förderung der Selbstkompetenzen) und im Rahmen von Elterngesprächen regelmässig thematisiert werden.

### 1.4 Werden regelmässig Standardtests und Vergleichsarbeiten in allen Klassen durchgeführt? Wie werden die Ergebnisse umgesetzt?

Grundsätzlich ist zu unterscheiden zwischen Orientierungsarbeiten (Bildungsplanung Zentralschweiz) und standardisierten Leistungsmessungen. Orientierungsarbeiten sind keine geeichten (standardisierten) Leistungsmessungen und setzen den Schwerpunkt auf die Überprüfung der Lernzielerreichung und die Lerndiagnose als Grundlage für individuelle Fördermassnahmen. Orientierungsarbeiten werden durch die Lehrperson selbst ausgewertet und ermöglichen der Lehrperson, den Unterricht besser auf die Bedürfnisse der Lernenden abzustimmen. Im Übertrittsverfahren werden von der 5. Klasse bis zum Ende des ersten Semesters der 6. Klasse Orientierungsarbeiten in Deutsch, Mathematik und Mensch und Umwelt durchgeführt. Diese sind obligatorisch (SRL Nr. 412 § 48), werden zum Abschluss von umfassenden Lerneinheiten durchgeführt und dienen vorwiegend der Überprüfung der Lernzielerreichung, geben aber auch Aufschluss darüber, wie erfolgreich der Unterricht einer Lehrperson ist. Orientierungsarbeiten in der 2., 3. und 4. Klasse sind nicht verbindlich vorgeschrieben und werden an der Volksschule nicht einheitlich durchgeführt (weitere Informationen unter <http://www.volksschulbildung.lu.ch/index/orientierungsarbeiten.htm>). Demgegenüber sind standardisierte Leistungsmessungen validiert und erfolgen beispielsweise als Online-Test mit externer Rückmeldung. Dazu gehören Stellwerk 8 und Stellwerk 9 (weitere Informationen unter: [http://www.volksschulbildung.lu.ch/stellwerk8\\_weisungen.pdf](http://www.volksschulbildung.lu.ch/stellwerk8_weisungen.pdf) und [http://www.volksschulbildung.lu.ch/stellwerk9\\_weisungen.pdf](http://www.volksschulbildung.lu.ch/stellwerk9_weisungen.pdf)). Sie unterstützen Laufbahntrennscheide und können Hinweise geben zur Qualität von Unterricht und Schule. Um einen standhaften Vergleich zwischen Lehrpersonen und Schulen liefern zu können, müssten die Leistungstests in der

jeweiligen Schülerschaft ergänzt werden durch anonymisierte Intelligenztests und einen soziodemographischen Index.

Die Durchführung von Stellwerk 8 und 9 in den entsprechenden Schuljahren sind obligatorisch und die Resultate werden von Rektorat, Schulleitungen und Lehrpersonen analysiert; die Ergebnisse dürfen allerdings gemäss Vorgabe nicht für die Mitarbeiterbeurteilung verwendet werden. Neben den entsprechenden IT-Einrichtungen investiert die Gemeinde Emmen für die Tests jährlich ca. CHF 24'000.00. Stellwerk 8 und Stellwerk 9 ersetzen die früher weit verbreiteten „Basic-check“ und „Multi-check“.

Fazit: An der Volksschule Emmen stehen allen Schuleinheiten dieselben Instrumente im Bereich „Lehren und Lernen“ zur Verfügung und werden auch - mit geringfügigen Abweichungen bei freiwillem Einsatz - einheitlich angewandt. Bezüglich Schulerfolg (zum Beispiel Übertrittsquoten ins Gymnasium oder in die Niveaus der Sekundarschule) sind Unterschiede zwischen den Schuleinheiten festzustellen. Diese sind aber klar auf beispielsweise die unterschiedlichen Voraussetzungen bezüglich Schülerschaft und Elternhaus zurück zu führen und nicht auf die Erfüllung der Aufgaben durch die Schulleitungen.

## **2 Bereich Klasse und Schule**

### **2.1 Wie werden „schwierige“ Lernende behandelt und gibt es adäquate Massnahmen zur Konfliktlösung? Wie sehen diese aus?**

Konflikte im Schulalltag und Schwierigkeiten von Lernenden haben vielfältigste Ursachen, die in der Person des Schülers (z.B. Wahrnehmung, Konzentration, Begabung, usw.) sowie im Schul- oder Familienalltag (Erziehung, Ernährung, Konflikte im Umfeld, usw.) liegen können. Je nach Art der Schwierigkeiten sind unterschiedliche Massnahmen angezeigt. Dazu gehören u.a. die Schulsozialarbeit, die heilpädagogische Unterstützung (z.B. bei Legasthenie, Dyskalkulie), Anpassungen der Unterrichts- oder Erziehungsmethoden, schulpsychologische Abklärungen und bei Bedarf therapeutische Unterstützung (z.B. Psychomotorik, Logopädie). Je nach Thematik und Bedarf werden Schulärzte, die Familien- und Jugendberatung oder die Vormundschaftsbehörde einbezogen.

Solche Massnahmen (namentlich bei verhaltensschwierigen Lernenden oder bei problematischen Familienkonstellationen) sind oft kostspielig und können - gerade wenn die Vormundschaftsbehörde mit einbezogen werden muss - einschneidende Konsequenzen haben (Gefährdungsmeldungen). Vorbeugenden Anstrengungen zur Vermeidung von Schwierigkeiten sind deshalb grosse Aufmerksamkeit zu schenken. Dabei handelt es sich um den regelmässigen Elternkontakt von Lehrpersonen über schulische Projekte wie „Peacemaker“, den Einbezug des Schulpsychologischen Dienstes bis hin zur direktionsübergreifenden, engen Kooperation mit der Familien- und Jugendberatung, um alle Aktivitäten, die präventive Wirkung entfalten können.

Für den spezifischen Umgang mit verhaltensschwierigen Lernenden besteht ein spezielles Konzept mit dem Titel *Interventionen bei Lernenden mit Verhaltensschwierigkeiten*. Diese Weisungen aus dem Jahr 1998 wurden immer wieder - aufgrund interner und externer veränderter Rahmenbedingungen und Gegebenheiten - überarbeitet, angepasst und aktualisiert. Die zurzeit gültige Fassung

trägt das Datum 20. Januar 2010. Mit diesen Weisungen - welche unter Berücksichtigung der Disziplinar- und Strafordnung für die Volksschulen erstellt wurden - sollen unter anderem folgende Ziele erreicht werden: a) einheitliches Vorgehen an den Schuleinheiten der Volksschule Emmen, b) pädagogisches Vorgehen mit dem Fokus auf die Lernenden, c) Sicherheit im Umgang mit verhaltensschwierigen Jugendlichen vermitteln, d) zielgerichtete Nutzung des gesamten Netzwerkes (Lernende, Erziehungsberechtigte, Lehrpersonen, Schulleitung, Schulsozialarbeiter, Geschäftsleitung, interne und externe Fachstellen) zum richtigen Zeitpunkt.

Das schulische *Time-out* als letzte Massnahme an der Volksschule Emmen ist im Konzept *Schulisches Time Out* vom 20. Januar 2010 geregelt. Zitate aus Konzept:

*„Das Time out ermöglicht eine Standortbestimmung, Neuorientierung und/oder eine Überbrückung der Krisensituation. Bei einem Schulischen Time out wird einem/einer noch schulpflichtigen Jugendlichen eine Auszeit von der Schule gewährt, während derer in einem Betrieb gearbeitet wird. Time out Massnahmen beinhalten eine ganz- oder teilzeitliche Absenz vom Schulunterricht. Sie gelten als Fördermassnahmen und müssen von der Schulleitung initiiert werden.*

*Ein schulisches Time out gilt als Bestandteil der obligatorischen Schulzeit.*

*Ziele eines schulischen Time out: Mit der zeitlich begrenzten Auszeit soll für alle Beteiligten/Betroffenen eine Win-Win-Situation geschaffen werden: der/die Lernende erhält die Chance, einen möglichen vorzeitigen Schulausschluss zu verhindern. Für die Lehrperson(en)/Klasse entsteht die Möglichkeit einer distanzierten Beurteilung des/der Lernenden.“*

Sind alle genannten Interventionen - von niederschweligen, präventiven Leistungen bis zu einschneidenden Massnahmen mit Einfluss auf die Schullaufbahn - fruchtlos und Lernende an der Volksschule Emmen nicht mehr tragbar, müssen externe, teurere Sonderschulmassnahmen ergriffen werden.

## 2.2 Wie ist das Klima innerhalb der Schulhäuser? Gibt es besonders positive oder negative Klassen? Was ist der Grund dafür?

In ihrem Gesamtbericht der externen Evaluation hält die Fachstelle Folgendes fest (1.1. Stärken der Schule Emmen):

*„In den Schuleinheiten der Schule Emmen fühlen sich die Schüler/innen grossmehrheitlich wohl. Es gelingt den Schuleinheiten, mittels gemeinschaftsbildender Aktivitäten und guten Beziehungen die Schüler/innen zu integrieren und ein gutes Klima zu schaffen. Der Unterricht findet zumeist in einem angstfreien Klima statt und wird als abwechslungsreich und lernförderlich wahrgenommen.*

*Gute Integration und Förderung überfachlicher Kompetenzen: Die Schule Emmen bemüht sich um die soziale Integration der Schüler/innen, die meisten Schüler/innen fühlen sich sehr gut integriert, Eine wirkungsvolle leistungsbezogene Integration ist vielerorts auf gutem Wege. Die Lehrpersonen fördern die personalen, sozialen und methodischen Kompetenzen ihrer Schüler/innen in ihrem Unterricht mit vielfältigen Formen. Sowohl die Schüler/innen als auch die Eltern sind mit der überfachlichen Kompetenzförderung an der Schule Emmen hoch zufrieden.“*

Selbstverständlich gibt es bei den derzeit 143 Abteilungen immer wieder einzelne Klassen, in denen das Klima von den einzelnen Beteiligten unterschiedlich wahrgenommen wird und die durchaus zeitweise als „schwierig“ oder „sehr schwierig“ bezeichnet werden können. Verschiedene Umstände können die Gelingensbedingungen für eine positive oder negative Lehr- und Lernatmosphäre beeinflussen: Zusammensetzung der Lernenden und deren schulische „Vergangenheit“, involvierte Lehrpersonen, Anzahl Lernende in Schulklasse, Haltung von Eltern, Klassenumfeld, Rolle der Schulleitung und vieles mehr. Einige Faktoren sind von den Beteiligten in unterschiedlichem Masse direkt beeinflussbar, andere nicht. So wird zum Beispiel der pädagogischen Zusammensetzung einer Klasse - neben der eigentlichen wohnortsabhängigen Zuteilung - immer mehr Bedeutung zugemessen. Dies bedarf einer engen Zusammenarbeit der Schulführung mit den Klassenlehrpersonen. Die Anzahl Lernende einer Klasse ergibt sich aus der von den Behörden bewilligten Anzahl Abteilungen pro Schuljahr und Stufe (Leistungsauftrag Volksschule Emmen).

Fazit: Die externe Einschätzung aufgrund quantitativer Daten von Eltern und Lernenden, aber auch den Lehrenden gibt ein durchaus positives Bild bezüglich Klima an der Volksschule Emmen wieder. Für eine Darstellung des Klimas in den einzelnen Schuleinheiten wird hier wiederum auf die Resultate der Schulevaluation des Kantons verwiesen. Dabei sind keine grundsätzlichen Differenzen festzustellen, die auf besonders problematische Verhältnisse hinweisen würden. Dies deckt sich mit der Einschätzung der operativen Leitung der Volksschule Emmen.

### **3 Bereich Klasse und Schule**

#### **3.1 Wie wird nach aussen kommuniziert? Gibt es Vorgaben für die Lehrpersonen und Richtlinien zur Kommunikation?**

Als Vorgaben für die Kommunikation der Volksschule gelten die Verordnung über die Kommunikation in der Gemeindeverwaltung Emmen (Dezember 2008) und die Verordnung über das Redaktionsstatut Emmenmail (Dezember 2008). Für die Schulleitungen und die Lehrpersonen gelten die Weisungen des Gemeinderates für Auskünfte an die Medien vom 3. Dezember 2008 und das Krisenkommunikationskonzept der Volksschule Emmen (April 2009). Bei speziellen Ereignissen innerhalb einer Klasse wird die Kommunikation zwischen Lehrperson und Schulleitung, allenfalls unter Beizug des Prorektors oder des Rektors, abgesprochen.

#### **3.2 Wie ist der Abgleich innerhalb der verschiedenen Schulleitungen organisiert? Wie werden Verbesserungen dokumentiert und kontrolliert?**

Für diesen Punkt gilt das Reglement über die Organisation der Schulen Emmen, die Schulordnung und das Qualitätsmanagement. Übergeordnete Ziele sind im Strategischen Entwicklungs- und Ressourcenplan (SER) der Gemeinde Emmen festgeschrieben, basierend auf der kantonalen Gesetzgebung. Diese Ziele und die entsprechenden Aufträge werden im jährlichen Leistungsauftrag und Aktionsplan operationalisiert. Im Rahmen der Personalführung legt der Rektor in den Mitarbeitergesprächen mit den Schulleitungen unter anderem im Rahmen der einzelnen Schulprogramme ver-

bindliche Ziele für die einzelnen Schuleinheiten und Schulleitungen fest. Dadurch wird eine einheitliche Entwicklung der elf Schuleinheiten im Rahmen der Zielsetzungen der Volksschule Emmen gewährleistet. Die Zielkontrolle erfolgt sodann - neben dem jährlichen Mitarbeitergespräch - im halbjährlich erfolgenden, schriftlichen Reporting der Schulleitungen an den Rektor.

Fazit: Sowohl die Kommunikation als auch die Schulentwicklung und das Qualitätsmanagement (siehe unter Punkt 4) sind an der Volksschule Emmen einheitlich geregelt und die Umsetzung erfolgt kongruent. Im Bereich der Kommunikation - namentlich der persönlichen, beispielsweise zwischen einzelnen Lehrpersonen und Elternschaft - sind Verbesserungen möglich. In entsprechenden Zielsetzungen müssen jedoch die dafür notwendigen Voraussetzungen beachtet werden.

## **4 Bereich Schulmanagement**

### **4.1 Wie ist die Führung der Schule durch den Schulleiter? Wie werden Verbesserungen angebracht?**

Auch an dieser Stelle ist auf die Resultate der externen Evaluation zu verweisen, die sämtlichen Schuleinheiten, aber auch der Gesamtschule Volksschule Emmen einen reibungslosen, störungsarmen Schulbetrieb und eine gute Schulführung attestiert. Den Ergebnissen der einzelnen Schuleinheiten können sicherlich Unterschiede - wenn auch marginale - entnommen werden. Wenn Abweichungen im Urteil der kantonalen Schulaufsicht relevant erscheinen, müssen sie im bewilligungspflichtigen Massnahmenplan der Volksschule Emmen oder der einzelnen Schuleinheit angegangen werden. Im Übrigen gilt das unter Punkt 3.2 beschriebene Verfahren auch für Verbesserungen im Schulmanagement. Der für die Führung der Schulleitungen zuständige geschäftsleitende Rektor hat in der Vergangenheit und wird auch in Zukunft in personeller Hinsicht Massnahmen in Form von Zielvereinbarungen ergreifen oder Konsequenzen ziehen, sofern die diesbezüglichen Bedingungen gegeben sind.

### **4.2 Wie wird die Zusammenarbeit zwischen Schulleitung und Rektorat bewertet?**

Unter dem „Rektorat“ werden sowohl die Geschäftsleitung als auch die Sekretariatsmitarbeiterinnen verstanden. Diese übernehmen für die Schulleitungen vielfältigste administrative und organisatorische Aufgaben. Diese Zusammenarbeit wird qualitativ und quantitativ von allen involvierten Beteiligten - insbesondere unter Beachtung der knappen Dotation auf dem Sekretariat - als ausserordentlich gut bezeichnet.

### **4.3 Welche konkreten Ziele möchte die Geschäftsleitung in Zusammenarbeit mit den Schulleitungen in den nächsten zwei Schuljahren zur Verbesserung erreichen?**

Aufgrund der Externen Evaluation sind für jede Schulleitung (jede Schuleinheit) Zielvereinbarungen und Massnahmenpläne festgelegt worden (neben den Zielsetzungen durch den Rektor, siehe Punkt 3.2). Diese Zielvereinbarungen, wie auch deren Vollzug und Wirkung werden von der kantonalen

Schulaufsicht, der Schuldirektorin und vom Rektor genehmigt, bzw. kontrolliert. Die Zielerreichung muss zu Händen der Schulaufsicht des Kantons bis spätestens 31. März 2014 evaluiert und dokumentiert sein. Neben den Zielen für die einzelnen Schuleinheiten werden im Gesamtbericht ebenfalls Entwicklungsempfehlungen für die gesamte Volksschule Emmen formuliert. Die Geschäftsleitung will in den nächsten zwei Schuljahren die Mitgestaltung und Mitverantwortung für die Gesamtschule durch die einzelnen Schulleitungen stärken. Die Identifikation der Schulleitungen mit der strategischen und operativen Ausrichtung muss gefestigt und das gemeinsame Führungsverständnis gestärkt werden. Dies bedeutet eine gewisse Abkehr von der im Rahmen des kantonalen Projektes „Schulen mit Profil“ postulierten Autonomie der einzelnen Schuleinheiten hin zu einer gemeinsamen Entwicklung der Volksschule Emmen - unter Berücksichtigung des notwendigen Frei- raumes für die einzelnen Schuleinheiten dort, wo er zielführend ist.

Fazit: Im Bereiche des Schulmanagements der gesamten Volksschule Emmen ist die Entwicklung unter Berücksichtigung der teilautonomen, schuleinheitsspezifischen Profilbildung zu verstärken. Dieser Prozess wurde bereits in diesem Sommer initiiert und wird sich über einen längeren Zeitraum erstrecken.

## **5 Bereich Professionalität und Personalentwicklung**

### **5.1 Wie ist der Teamgeist der einzelnen Teams? Wie wird dies festgestellt und gefördert?**

Die Antworten auf diese Frage sind den nach wie vor aufgeschalteten Berichten der Schulevaluationsstelle der einzelnen Schuleinheiten zu entnehmen. Dass sich dabei Unterschiede zeigen, ist wohl wenig erstaunlich und auf die aktuellen Aufgaben, die Zusammensetzung der Teams und anderes mehr zurückzuführen. In keinem Bericht wird jedoch auf akuten Handlungsbedarf hingewiesen, wenn auch einzelne Schuleinheiten durchaus diesbezüglichen Entwicklungsbedarf haben und dies in den Entwicklungsempfehlungen auch klar benannt wird. Die in diesen Fällen abzuleitenden Massnahmen werden gemäss Punkt 4.1. umgesetzt.

### **5.2 Wie wird der Erfolg einer Weiterbildung der Lehrperson gemessen?**

Die Prüfung des Erfolges der Weiterbildung einer Lehrperson ist Aufgabe der einzelnen Schulleitung. Wenn es sich dabei um eine angeordnete Massnahme der Schulleitung handelt, wird dies auch ausserhalb des jährlichen Mitarbeitergespräches im Rahmen der dazu notwendigen Zielvereinbarung kontinuierlich - beispielsweise durch regelmässige Unterrichtsbesuche - überprüft. Nicht zuletzt haben auch die Ausbildungs- und Weiterbildungsinstitutionen im Rahmen ihrer Leistungsaufträge die Verpflichtung, den Erfolg ihrer Weiterbildungen zu überprüfen.



### 5.3 Sind die Lehrpersonen innovationsbereit? Wie wird auf „Neues“ reagiert?

Wie in jedem Betrieb sind bezüglich Innovationsbereitschaft Unterschiede festzustellen - dies sowohl auf individueller als auch auf Teamebene. Die Einführung der integrativen Förderung beispielsweise hat sowohl einzelnen Lehrpersonen als auch einzelnen Lehrpersonenteams mehr Mühe als anderen bereitet. Dies wird auch im Bericht der externen Evaluation so festgehalten. Allfällige Widerstände und Motivationsarbeit sind hier, wiederum wie unter Punkt 4.1. beschrieben, durch die Schulleitung - mit Unterstützung durch die Geschäftsleitung - zu leisten.

Fazit: Auch im Bereiche der Professionalität und Personalentwicklung sind - wo kleinere Mängel im Evaluationsbericht festgestellt wurden - entsprechende verbindliche Massnahmen in Planung und werden zu gegebener Zeit umgesetzt.

## **6 Schlussfolgerung**

Die externe Evaluation attestiert der Volksschule Emmen im Gesamtbericht zusammengefasst folgende Stärken: Hohes Wohlbefinden der Schüler/innen, gutes Wohlbefinden der Lehrpersonen, abwechslungsreicher Unterricht, gute Integration und Förderung überfachlicher Kompetenzen, harmonische Schulgemeinschaften, reibungsloser Schulbetrieb und funktionierende Zusammenarbeit sowie wirksame Personalführung und Steuerung. Als Optimierungsbereiche nennt die SEV, dass die Schulleitungen stark ihren Schuleinheiten verpflichtet sind, der Lehrkörper mit der Ressourcenvergabe unzufrieden ist, die Einrichtung von Schulverbunden und die Vorbereitung auf die integrative Förderung unterschiedlich erfolgreich sind, ein gemeinsames Unterrichtsverständnis noch kaum vorhanden und das Verhältnis zwischen Belastung und Befriedigung aus Sicht der Lehrpersonen unausgewogen ist. Daraus folgen aus Sicht der SEV die Entwicklungsempfehlungen, die Mitgestaltung und Mitverantwortung der Schulleitungen für die Gesamtschule zu stärken. Die Schul- und Unterrichtsentwicklung sei in gemeinsamer Verantwortung mit den Schulleitungen langfristig zu planen und koordiniert umzusetzen, um Ressourcen zu bündeln und Synergien zu nutzen. Die Fachstelle empfiehlt den entscheidungsverantwortlichen Gremien der Gemeinde Emmen, die Rahmenbedingungen für die Schule Emmen sorgfältig und vorausschauend unter Berücksichtigung der soziodemografischen Gegebenheiten zu optimieren. Die SEV regt an, soziodemografische Gegebenheiten zu analysieren, den zusätzlichen Ressourcenbedarf (z.B. Schulsozialarbeit auf der Primarstufe usw.) festzuhalten und Kriterien für eine gerechte und bedarfsorientierte Ressourcenzuteilung innerhalb der Schuleinheiten zu bestimmen.

Die Volksschule Emmen steht im Spannungsfeld: auf der einen Seite sind die Herausforderungen in Zusammenhang mit der Schulentwicklung als Verbundaufgabe und der Struktur der Schülerschaft (Soziodemografie, z.B. Anteil Fremdsprachige usw.); dem gegenüber stehen auf der anderen Seite die Knappheit der Finanzen (Pensen, Lehrmittel, Infrastruktur) und der steigende Ressourcenbedarf für neue gesetzliche Aufgaben. Die Evaluationsergebnisse machen

deutlich, dass die Investitionen in die Volksschule Emmen gute Wirkung zeigen: mit beschränkten Mitteln wird „gute Schule gemacht“. Wie sensibel das Gleichgewicht von „Geben und Nehmen“ ist, erfahren viele Schülerinnen und Schüler, Erziehungsberechtigte, Lehrpersonen und Schulführungsverantwortliche fast täglich. Gerade in der aktuellen finanziellen Situation, wo Sparbemühungen personelle Ressourcen begrenzen, muss dem Erhalt der Qualität an der Volksschule Emmen hohe Beachtung geschenkt werden. Unter dem Titel „Ressourcen und Rahmenbedingungen“ merkt die SEV in ihrem Bericht (Entwicklungsempfehlung 3) an:

*„Eine der grossen Schwierigkeiten besteht darin, dass die Schule Emmen aufgrund der speziellen soziodemographischen Gegebenheiten darüber hinaus zusätzliche Ressourcen benötigen würde, um den speziellen Anforderungen ihrer Gemeinde gerecht werden zu können. Es gilt im Rahmen der knappen Finanzen der öffentlichen Hand auch künftig sorgfältig und vorausschauend abzuwägen, ob in Anbetracht der besonderen Umstände nicht eher zusätzliche Investitionen im vorschulischen und schulischen Bereich sowie in der Familien- und Jugendförderung nötig wären. Solche Investitionen könnten sich mittel- und langfristig als durchaus lohnend erweisen, zumal gut ausgebildete und integrierte Jugendliche nach der Volksschulzeit eine Anschlusslösung finden und besser im Leben Fuss fassen können.“*

Der Gemeinderat dankt allen Mitverantwortlichen für das erfreuliche Ergebnis der Evaluation und die hohe Motivation, die Qualität der Bildungsarbeit zu sichern und weiter zu entwickeln.

Emmenbrücke, 31. August 2011

Für den Gemeinderat

Dr. Thomas Willi  
Gemeindepräsident

Patrick Vogel  
Gemeindeschreiber